



La pertinence des modèles d'intention en contexte équipreneurial

Paturel Robert, Thierry Levy-Tadjine

► To cite this version:

Paturel Robert, Thierry Levy-Tadjine. La pertinence des modèles d'intention en contexte équipreneurial: Vers l'élaboration d'une modélisation de l'intention collective. Christian Cadiou. L'intention en Sciences de Gestion, Presses Universitaires de Rennes, pp.213-227, 2010. hal-00717936

HAL Id: hal-00717936

<https://hal.science/hal-00717936>

Submitted on 17 Jul 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La pertinence des modèles d'intention en contexte équipreneurial : vers l'élaboration d'une modélisation de l'intention collective.

Robert PATUREL

Professeur des Universités

Université de Bretagne Occidentale- IAE de Brest - Laboratoire ICI

robert.paturel@univ-brest.fr

Thierry LEVY-TADJINE

Professeur- Associé à l'Université St Esprit de Kaslik (USEK, Liban)

Directeur du CIRAME (Centre de Recherches en Gestion de l'USEK)

thierry.levy@univ-st-etienne.fr

Introduction

Si l'application du concept d'intention ou d'intentionnalité aux individus ne pose pas de problèmes particuliers, comme en témoignent les nombreuses adaptations des théories psychologiques du comportement planifié (AJZEN, 1991) à l'aventure entrepreneuriale individuelle (KRUEGER, 2000 ; EMIN, 2003), il n'en va évidemment pas de même lorsque l'on cherche à rendre compte d'une intention collective, qu'elle émane d'une organisation ou d'une équipe entrepreneuriale. C'est à cette dernière qu'est consacré ce travail en pariant sur le fait qu'une meilleure appréhension de l'intention équipreneuriale contribue à la conceptualisation de l'intention organisationnelle.

Une bonne partie, pour ne pas dire l'essentiel, de la littérature consacrée aux équipes entrepreneuriales porte sur la constitution optimale de celles-ci (RUEF et al., 2003). On cherche alors à modéliser comment un entrepreneur va optimiser son équipe pour conduire son projet. Dans cette veine, BAYAD, NAFFAKHI et SCHMITT (2007) montrent que la recherche de la diversité est pertinente. Pour autant, en suivant COONEY (2005) et UCBASARAN et al. (2003), cette configuration dans laquelle l'idée à l'origine de l'aventure entrepreneuriale provient d'UN individu qui, en devenant leader, va « assembler » une équipe autour du projet, ne correspond qu'à une facette du phénomène équipreneurial pour certains, voire se trouve exclue de l'équipreneuriat pour d'autres, car l'intention originelle reste individuelle. Lorsque les membres de l'équipe se connaissent avant d'entreprendre, il n'est plus question d'optimisation de la constitution de l'équipe puisqu'elle préexiste, sous une forme plus ou moins robuste, au projet. Ces cas de figure dans lesquels l'émergence et la dynamique de l'équipe précèdent (ou accompagnent¹) l'idée d'affaires, ont reçu peu d'attention, malgré l'invitation restée sans suites de

¹ Il est fréquent, dans les écoles d'ingénieurs, notamment lors de leur Projet industriel de fin d'études, qu'un binôme d'étudiants découvre une opportunité d'affaires et que les deux individus décident naturellement de l'exploiter ensemble. La constitution formelle de l'équipe accompagne alors l'idée d'affaires.

SHEPHERD et KRUEGER (2002). Dans ces situations qui correspondent aux deux derniers scénarios listés par COONEY (2005) et UCSABARAN et al. (2003)², SHEPHERD et KRUEGER (2002) suggèrent de transposer les modèles d'intention (généralement envisagés sur un individu) à l'équipreneuriat. La difficulté à conceptualiser l'intention collective explique sans doute le peu d'engouement des chercheurs à leur suite et rend nécessaire un travail d'exploration sur le sujet. Nous nous proposons donc d'y contribuer en analysant plusieurs études de cas qui nous permettront d'étayer un ensemble de propositions à vocation exploratoire sur le sujet. Outre l'intérêt académique d'apporter une valeur ajoutée théorique sur ce thème peu investi, surtout si on s'attache à une définition de l'équipreneuriat stricte (voir ci-dessous), il existe aussi un intérêt pratique évident provenant des conditions à remplir qui pourraient être mises en relief pour une équipe d'entrepreneurs souhaitant optimiser leurs chances de réussir leur projet collectif.

L'objectif final de notre propos est de fournir les bases offrant des perspectives futures de recherches plus approfondies sur le sujet. Nos développements seront exploratoires et non issus d'une recherche totalement aboutie, avec le souci de déboucher sur l'élaboration d'un modèle, provenant de quelques cas pratiques d'équipreneuriat, qui pourrait faire l'objet d'un test, dans les années à venir, à des fins de validation. Pour parvenir à nos fins, nous évoquerons successivement les fondements notamment théoriques de l'intention collective et leurs effets, avant de prendre en considération l'importance du facteur temps dans la constitution d'une intention entrepreneuriale digne de ce nom. A partir de ces deux réflexions initiales, nous proposerons le modèle logique d'intention collective qui en découle dans un dernier point.

1. Les fondements théoriques de l'intention collective et leurs implications

Il n'est pas possible d'évoquer l'intention collective sans faire référence aux travaux fondateurs de SEARLE (1995) qui distingue les « I-intentions » et les « We-Intentions » dans le cadre desquelles chaque individu intègre mentalement l'intention qu'il partage avec les autres. Pour Searle, *“the crucial element in collective intentionality is a sense of doing (...) something together, and the individual intentionality that each person has is derived from the collective intentionality that they share”*. Dans ces conditions, l'intention d'une équipe entrepreneuriale n'est pas nécessairement réductible à la somme des intentions individuelles. Autrement dit, l'intention collective, héritée des travaux de SEARLE, renvoie à la « volonté de faire quelque chose ensemble », mais surtout, lors d'une véritable « We-intention », les intentions individuelles sont subordonnées à cette intention collective. Il est donc possible d'évoquer l'encastrement des projets individuels

² Dans le scénario 2, les membres de l'équipe se connaissent auparavant et veulent entreprendre ensemble. Ils engagent, de ce fait, ensemble le processus d'exploration d'idées d'affaires. Dans le dernier, les membres de l'équipe se connaissent auparavant, sans pour autant avoir pensé à une création d'entreprise ensemble et il y a un événement déclencheur (opportunité ou « déplacement » au sens de SHAPERO) qui va les pousser à l'envisager.

A l'évidence, ces scénarios ne se distinguent que par le motif (push ou pull) du lancement en affaires mais, pour chacun, l'équipe précède l'idée entrepreneuriale.

dans le projet collectif. Cette dernière perspective est discriminante pour distinguer le véritable équipreneuriat des autres formes moins marquées d'entrepreneuriat collectif. On rejoint ici la définition de l'équipreneuriat prônée depuis déjà plusieurs années par PATUREL (2007), lorsqu'il affirme qu'il y a équipreneuriat lorsque plusieurs personnes physiques (2, 3 voire 4 le plus souvent, si on veut que le projet « fonctionne ») se mettent d'accord pour monter une entreprise de toutes pièces ou pour reprendre une entité existante, avec comme particularité que chaque personne est *indispensable* pour concrétiser le projet et qu'en cas de sortie du projet de l'une d'elles, ce dernier ne pourra être conduit avant longtemps, du fait de la difficulté à trouver les compétences du partant qui sont rares, difficilement substituables ou imitables à court ou à moyen terme. Ainsi, les sept actionnaires d'une Société Anonyme dont 5 ou 6 sont propriétaires d'une seule action (ou d'un faible nombre d'actions) ne font pas partie d'une équipe entrepreneuriale. Par contre, les deux chercheurs qui ont découvert comment déceler, dans l'eau, l'esturgeon femelle de l'esturgeon mâle forment une équipe d'entrepreneurs, car chacun est essentiel et indispensable pour exploiter, dans le cadre d'une entreprise commune, leur innovation avec des compétences de haut niveau complémentaires...

Critiquant, cependant, la conception peut-être trop abstraite de la « We-Intention » searlienne, BRATMAN (1993 et, surtout, 1999) propose une approche visible centrée sur la coordination et les inter-relations entre individus partageant l'intention collective ou équipreneuriale : *“we intend to do a joint action J means that we share the intention to do joint action J. “First, our shared intention to paint together will help coordinate my activities with yours (and yours with mine) . . . Second, our shared intention will coordinate our actions . . . Third, our shared intention will tend to provide a background framework that structures relevant bargaining.”* En suivant MEIJERS (2003), *“Such a (shared) intention should lead to coordinated planning and unified activity by a group of agents, or, put the other way around, this planning and action should be explained by appealing to the shared intention”*.

Que retenir de ces perspectives pour appréhender l'équipreneuriat et l'intention collective en phase projet que nous pouvons définir comme la volonté consciente des membres d'une équipe de personnes physiques, de créer ou reprendre ensemble une organisation pour valoriser, par obtention de valeur nouvelle le plus souvent, un projet commun correspondant à leurs aspirations, leurs compétences complémentaires difficilement substituables et imitables par d'autres, dans un environnement global, spécifique (sectoriel) et de proximité jugé globalement favorable, pour le pérenniser sur le long terme.

Nous nous proposons d'instrumentaliser, d'opérationnaliser, pour les besoins d'une recherche à conduire, les conclusions de SEARLE (Proposition 1) et de BRATMAN (Proposition 2), ce qui, dans la confrontation des faits et de la littérature émergente sur le sujet, génèrera des hypothèses plus spécifiques à notre champ d'étude.

<p>Proposition 1 : Le discours des membres de l'équipe d'entrepreneurs sur le projet et, en particulier, l'usage privilégié et quasi systématique du « nous » (au lieu du « je ») doivent permettre de déceler la réalité de l'approche collective ou équipreneuriale du projet.</p>

Cette option est conforme aux travaux des spécialistes de l'intentionnalité. Par exemple, TUOMELA et MILLER (1988) suggèrent que l'intention collective (« We-Intention ») s'exprime, dans le discours des acteurs, par le biais de locutions comme « *Nous ferons X* », locution dans le cadre de laquelle le futur est davantage conatif que prédictif et X représente une action commune type (« *a joint action type* »).

Le cas de Haldun ALTAN, rapporté par SABONNADIÈRE et BLANCO (2005 ; 44-48), offre une illustration de cette possibilité de relecture des discours.

Le cas de M. Haldun ALTAN

Accueilli au sein de l'incubateur grenoblois pour développer un projet d'ambiance, interactif, '*une fontaine à rires*'³ à partir de reproductions de sons et de leur programmation, l'entrepreneur mit deux ans avant que l'incubation n'aboutisse. Au cours de ses démonstrations, Haldun ALTAN rencontre un autre inventeur, espagnol, qui faisait des jeux à air pulsé. Même s'il a déjà vendu quelques prototypes de sa fontaine à rires, c'est véritablement suite à cette rencontre qu'il devient entrepreneur. Tous deux inventent de nouveaux jeux multi-média et créent ensemble une société, I-Makina.

A la relecture, l'entrepreneur le reconnaît. « *Aujourd'hui, nous avons vendu 30 prototypes et nous avons 7 produits en distribution. (...). Donc, je fais maintenant ce que j'avais prévu de faire au départ* ».

L'alternance lexicale du 'nous' et du 'je' dans le discours illustre comment la rencontre fortuite de son futur partenaire lui a permis de remédier à ses propres freins et d'envisager de nouvelles fonctionnalités pour ses concepts initiaux, mais on mesure bien que les deux co-entrepreneurs n'ont pas eu d'intention entrepreneuriale collective (« We-Intention »). Leur rencontre leur a uniquement permis de fédérer et de concrétiser leurs intentions individuelles (« I-Intentions »)... mais chacun pouvait, avec le temps, s'en sortir seul... ou avec un autre partenaire. Bref, rien n'a été fait au service du collectif et aucun des deux acteurs n'était vraiment indispensable dans leur projet respectif... remettant ainsi directement en cause l'idée même d'équipreneuriat défini précédemment.

D'où la possibilité de libeller la proposition 2 suivante.

Proposition 2 : Dans les cas d'intention collective réelle (« We-Intention »), le souci de coordination et de partage des tâches au service du collectif doit être présent dans le discours des porteurs de projet.

³ Assemblage d'informatique et d'électronique élémentaires, la fontaine à rires développe le concept d'un jeu interactif dans lequel plusieurs personnes peuvent 'jouer' simultanément avec plusieurs parties du produit, provoquant des réactions sonores adaptées et surprenantes. L'inventeur rêvait, par ce produit, de recréer un lieu de convivialité à l'image des fontaines de village d'autrefois qui étaient des lieux de rencontres et d'échanges.

2. Les effets du temps sur l'intention collective.

L'impératif de cohérence mentale entre les individus que dépeint BRATMAN, pour qui il n'y aura concrétisation de l'action collective que sous quelques conditions restrictives⁴, laisse également penser que, dans les cas les plus purs d'intention collective, le temps de maturation et de concrétisation du projet équi-preneurial sera plus long et l'apparition de conflits, plus probable. Il en découle une troisième proposition pour concevoir l'intention équi-preneuriale.

Proposition 3 : Plus l'intention collective repose sur une « We-Intention » et sur une équipe préexistante dont chaque membre est indispensable à la réalisation du projet, plus les conflits sont susceptibles d'apparaître et plus le temps de passage à l'acte sera long.

En posant cette proposition, nous apportons une réponse à l'une des interrogations de SHEPHERD et KRUEGER (2002, op. cit.) lorsqu'ils fournissaient un agenda de recherche sur l'intention collective en entrepreneuriat. Les auteurs (p. 180) se demandaient s'il était possible d'identifier une propension à l'action (*propensity to act*), chère à SHAPER et SOKOL (1982), au niveau de l'équipe. Nous arguons, au contraire, de ce que l'équipe, lorsqu'elle préexiste au projet, génère, dans un premier temps, une inertie à l'action. Par opposition, lorsqu'un entrepreneur « assemble » autour de lui des compétences pour « entreprendre ensemble », l'efficacité (soit la concrétisation du projet) s'en trouverait accrue. Bref, la présence d'un leader dans une équipe évite des pertes de temps et permet de sortir d'éventuels conflits, tout comme l'interchangeabilité à court terme de ses membres en matière de compétences.

L'histoire de MB, TK et DC que nous accompagnons depuis deux ans, est symptomatique de la pertinence a priori de cette proposition. Le cas montre d'ailleurs très clairement que seuls deux des trois acteurs de départ peuvent être considérés comme appartenant à une équipe d'entrepreneurs telle que nous l'avons définie précédemment.

Le cas MB-TK-DC

MB dirige déjà son propre cabinet d'audit au Liban. Ayant effectué ses études en France, il y a fait la connaissance de DC et TK, tous deux enseignants et impliqués avec succès dans des projets de développement de formations au Liban. Les trois hommes sont devenus amis et, en 2004, ont finalisé l'intention de monter une affaire ensemble qui, sur la base de compétences collectives, proposerait des services complets d'audit, de conseil et de formation aux PME et aux institutions bancaires du Moyen-Orient.

⁴ 1. 1a. *I intend to do X with you ;*
1b. *You intend to do X with me.*
2. *1a and 1b are common-knowledge between us...*

Lorsqu'ils se retrouvaient avec nous, chacun réaffirmait son attachement au projet et son potentiel d'implication. Pourtant, les mois passaient entre chaque rencontre et le démarrage tardait à prendre forme, chacun des trois acteurs retournant à ses activités quotidiennes⁵.

Finalement, c'est le contact de MB avec un de ses clients libanais qui aura servi de véritable déclic, deux ans après la naissance de l'idée. Ce client, envisageant de nouvelles affaires au Qatar, sollicitait MB pour l'étude de faisabilité et le montage des dossiers, puis pour externaliser le contrôle de gestion de sa future société par la suite. Ayant alors besoin des compétences de TK, il démarra l'entreprise avec lui, DC se retirant provisoirement de l'action entrepreneuriale '*pour raisons personnelles*', tout en prenant des parts dans la SARL. Aujourd'hui, MB et TK qui assurent la mission commandée au Qatar ainsi qu'une mission dans un hôpital libanais, recherchent ensemble de nouveaux clients au Moyen-Orient et en Afrique. Preuve de son implication dans le projet commun, TK est venu s'installer au Liban aux côtés de MB. Leur affaire semble prendre son envol.

A côté d'une mutualisation de compétences très souvent complémentaires, ce qui, au quotidien, caractérise la conduite de leur projet commun, c'est aussi, selon leurs dires, « *la nécessité d'être prêt à corriger les erreurs de l'autre* ». MB le souligne précisément. « *TK n'est pas toujours très carré en contrôle de gestion. Parfois, lorsqu'il fait des offres à nos prospects, je dois repasser derrière, vérifier ses calculs de coûts. Je n'ai évidemment pas ce souci dans mon propre cabinet. Mais je crois davantage à ce projet ensemble. Il me donne plus d'ambition, plus de perspectives. Je peux dire qu'il me donne des ailes pour envisager des développements hors du Liban.* ». De son côté, TK affirme : « *Avant le démarrage, ça semblait comme un vague projet entre copains. Maintenant, c'est du sérieux, on est obligé de passer du temps pour discuter de notre stratégie, surtout avec MB. Pour l'heure, DC nous suit depuis la France mais, en fait, il ne participe pas au projet. Il a décroché. Avec MB, il nous faut continuellement vérifier qu'on est bien sur la même longueur d'onde. Sinon, on ferait chacun notre projet. Lui, il a déjà son propre cabinet en plus* ».

Outre les efforts de coordination rapportés par les acteurs, le « décrochage » de DC révèle l'existence de conflits latents et le fait qu'il existe une dynamique de l'intention collective ou équipreneuriale et une rapidité de passage à l'acte largement dépendante de la position de chaque allié potentiel dans le projet.

Pour autant, le temps plus long de maturation de l'intention collective est aussi ce qui fonde, soude l'équipe lorsqu'elle sait résister aux conflits et aux aléas, comme l'illustre le cas ANGELU.

Le cas ANGELU

Anna Lisa ANGELU, lorraine d'origine italienne s'est associée en 2003, avec son amie Agnès pour créer, dans le centre de Nancy, un commerce d'huiles d'olives, de produits de cuisine et de décoration à forte connotation italienne.

Interrogée sur les clefs de sa réussite, elle est très explicite sur l'importance du temps de maturation comme socle de leur intention collective.

⁵ Le problème ne serait pas identique à la sortie d'une Ecole ou de l'Université ou si les porteurs de projet étaient au chômage ou en difficulté dans leur travail présent. Ici, l'activité projetée n'était pas essentielle pour chacun des partenaires, ce qui peut expliquer la durée relativement longue avant le passage à l'acte...

« Outre l'importance d'être dynamique, l'envie d'indépendance économique et d'avoir besoin de s'exprimer autrement qu'au sein de la famille, le sens du défi, ce qui est important c'est de bien s'entendre avec son associé. Avec Agnès, nous nous sommes rencontrées en été 1999, chez un ami, et des relations d'amitié se sont établies très rapidement. La course à pied, passion commune, fût le premier lien. Aussi, nous avons décidé de courir le marathon ensemble avec un objectif de temps assez précis : on voulait parcourir les 42 Km en moins de quatre heures. Pour parvenir à ce résultat, nous avons programmé un entraînement très dur qui nous a obligées à se voir tous les jours (pluie, tempête, neige compris) pendant huit mois. C'est là que notre relation s'est construite. Le 10 Avril 2000, à la fin du marathon, nous avons trois certitudes : ténacité, complémentarité et une indéfectible amitié. Cette amitié a résisté à un déménagement en Italie et c'est ainsi qu'à mon retour, la petite idée qui nous accompagnait pendant les entraînements, s'associer pour entreprendre une activité commerciale, est devenue une évidence et une nécessité ».

Il aura fallu 4 années aux deux femmes pour qu'une amitié fortuite se transforme en intention entrepreneuriale partagée. L'intention conjointe d'entreprendre relève autant du projet entrepreneurial que des actions que les deux amies avaient entreprises en commun et au cours desquelles elles ont pu se connaître, montrer leurs compétences respectives et s'éprouver, par le marathon en particulier.

Ce cas montre bien que l'intention collective ne peut se concevoir comme la simple sommation d'intentions individuelles et que l'histoire partagée importe autant, voire plus, que les histoires individuelles. La proximité constatée des valeurs des deux femmes constitue également un ciment fort de leur projet commun, tout comme les apports en compétences complémentaires de chacune d'elles. Ces dernières, mais aussi la très grande confiance existant entre les deux entrepreneurs en herbe, rendent Anna Lisa et Agnès, chacune de leur côté, indispensable pour l'autre dans la concrétisation et la réussite de leur projet d'affaires. Sur ces bases, en repartant des modèles classiques de l'intention entrepreneuriale, il est possible d'esquisser une modélisation (certainement encore partielle) de l'intention collective ou équi entrepreneuriale.

3. Essai d'élaboration d'une modélisation de l'intention collective ou équi entrepreneuriale.

La prise en compte des éléments propres aux individus qui composent l'équipe entrepreneuriale et de ce qu'ils partagent, conduit à proposer un modèle qui englobe les travaux sur l'intention individuelle. Ces derniers se réfèrent généralement à la théorie du comportement planifié de AJZEN (1991) et au modèle de SHAPERO et SOKOL (1982) auxquels ils empruntent de nombreux déterminants.

La théorie du comportement planifié postule que l'intention est déterminée par la perception par l'individu, de la disponibilité des ressources et des opportunités ou, au contraire, des obstacles anticipés (*Perceived behavioral control*), ainsi que par son degré personnel d'aspiration pour l'acte entrepreneurial (*Attitude toward the behavior*) et par les normes sociales perçues (*Subjective norms*) qui renvoient à la désirabilité du projet entrepreneurial pour le réseau social de l'individu (l'environnement de proximité avec la famille, les amis, l'employeur, etc.).

Dans la théorie de l'événement entrepreneurial de SHAPERO et SOKOL (1982), le premier élément fait écho au concept de faisabilité perçue de l'acte entrepreneurial tandis que les deux autres se réfèrent aux perceptions de désirabilité. Les auteurs rajoutent l'idée selon laquelle certains entrepreneurs ont une disposition psychologique plus favorable au passage à l'acte que d'autres. Elle correspond à la propension à l'action qui est relative aux «déplacements» que connaissent les individus. Il peut s'agir de déplacements *négatifs* comme un licenciement, un divorce, la mort des parents ou un échec dans les études qui vont pousser l'individu à sauter le pas et, parfois, à entreprendre par dépit. L'obtention d'un héritage, un gain à la loterie sont, au contraire, des exemples de «déplacements *positifs*» qui poussent l'entrepreneur en herbe à oser, tandis que des tournants dans la vie comme une libération après une période d'emprisonnement, la fin des études ou l'acquittement de ses obligations de service militaire (selon les pays) sont considérés comme des «déplacements *neutres*» qui incitent l'individu à «rebondir». Bien entendu, les facteurs de déplacement peuvent être de nature différente pour chacune des deux personnes constituant l'équipreneuriat. Toutefois, *plus ce déplacement laisse des traces intenses chez les deux entrepreneurs, plus l'intention commune sera forte.*

Dans une dynamique collective, ces données sont liées à l'histoire et à la situation personnelle de chacun et peuvent différer d'un membre de l'équipe à l'autre comme l'illustrent les cas précédents. Il convient donc de les enrichir avec la prise en compte de la projection partagée des membres de l'équipe. Schématiquement, le modèle d'intention collective se compose de trois blocs d'éléments fondamentaux en interaction comme l'illustre la figure 1 qui représente, pour simplifier le dessin, une équipe-projet limitée à deux acteurs. Il s'agit des perceptions individuelles par rapport à l'acte entrepreneurial classiquement mesurées par sa désirabilité et sa faisabilité (1), des situations personnelles de chaque membre au moment du projet (2) et, enfin, de la projection collective (3) qui résulte de la désirabilité perçue par les individus, d'œuvrer en commun et de la faisabilité qu'ils perçoivent ensemble⁶. Cette construction sociale, cœur de l'équipe entrepreneuriale, est façonnée par le vécu des équipreneurs, mais sa prise en compte ne suffit pas à décrire le processus de l'intention collective. Pour nous, ce dernier n'est pas linéaire et résulte surtout des tensions qui peuvent s'établir entre les porteurs du projet commun aux trois niveaux précédemment évoqués. Sur le schéma, les points de friction que nous allons discuter, sont représentés en pointillés.

Le premier niveau de confrontation entre les co porteurs du projet interroge ceux-ci sur la manière dont ils se représentent l'événement entrepreneurial.

On peut ainsi penser, sur la base de la littérature et de nos observations, que la provenance d'un même milieu ou le partage du même environnement socioculturel aura une influence positive sur l'intention entrepreneuriale. Il est avéré, notamment, que le milieu influence l'aversion au risque entrepreneurial et, par suite, la faisabilité perçue de l'intention. BOISSIN, EMIN et HERBERT (2007) montrent ainsi l'intention entrepreneuriale plus marquée des étudiants américains par rapport à leurs homologues français par le fait qu'ils associent l'entrepreneuriat à une aventure moins risquée que le

⁶ La caractérisation de la projection collective pourrait se fonder sur les théories de l'action commune, comme nous le suggérons dans des travaux préalables (LEVY-TADJINE, 2008a ; LEVY-TADJINE, PATUREL, 2008).

salariat, à la différence des hexagonaux qui inversent les perceptions⁷. L'homophilie, selon la terminologie de RUEF et al. (2003), serait donc un facteur favorisant l'émergence d'une intention collective et sa concrétisation.

Au contraire, de trop fortes différences auraient un impact négatif sur l'intention entrepreneuriale. Ce trait semble pouvoir expliquer le départ de DC dans le projet MB-TK-DC. Loin du « terrain libanais », il n'en percevait pas les spécificités culturelles qu'appréhendaient ses deux partenaires et ne parvenait pas à percevoir la faisabilité patiente que les deux autres assumaient.

Les éléments jouant sur la désirabilité perçue sont notamment : le rôle professionnel perçu, l'environnement de proximité (voir ci-dessus), l'évolution personnelle envisageable dans l'activité actuelle, l'incitation financière, l'attachement professionnel, la valorisation sociale, le risque à assumer (avec le changement accepté sur les cinq types de modifications susceptibles d'intervenir pour les entrepreneurs potentiels en matière de statut, métier, fonction, localisation géographique ou d'organisation), les normes sociales perçues. Les facteurs intervenant sur la faisabilité perçue sont : les compétences, le système d'aides, d'accompagnement de toutes les natures, l'environnement global, spécifique et de proximité (avec la hiérarchisation des obstacles anticipés).

La confrontation des situations sociales des uns et des autres peut être un facteur accentuant ou, au contraire, freinant l'intention de créer ou de reprendre en équipe. Là encore, la proximité des situations entre les instigateurs du projet commun est certainement un facteur favorable pour l'intention entrepreneuriale collective des membres de l'équipe. Par exemple, l'intention collective sera plus marquée pour deux entrepreneurs potentiels qui sortent de l'Ecole ou de l'Université ou qui se retrouvent au chômage en même temps ou, enfin, qui partagent la même insatisfaction dans leur emploi salarié. Si l'un des porteurs est plutôt satisfait dans sa situation pré-entrepreneuriale, il y a fort à penser que son intention propre sera plus modérée et que cela finira par altérer l'intention collective de créer ou de reprendre en équipe.

Ces intuitions pourraient certainement et utilement être rapprochées des travaux de TORRES (2003 ; 2004) sur la proxémie. Nos prédictions sont, en effet, concordantes avec la *Loi proxémique* proposée par MOLES et ROHMER (1978) pour qui, *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être*". TORRES commente logiquement en notant que « *la Loi proxémique apparaît comme un principe d'ordonnancement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu* ». Le cas de deux étudiants d'*Euromed-Marseille*, effectuant un semestre au Liban dans le cadre de leur MBA, illustre bien cette thèse et nos propos. Tous deux français d'origine maghrébine et partageant un parcours atypique, ils envisagent un projet entrepreneurial en commun au Maghreb. L'intention de le réaliser est d'autant plus forte qu'ils sont, pour le moment, soumis ensemble au choc culturel du pays des cèdres. Pourtant, ce projet équi-preneurial est en « compétition » avec leur propre projet entrepreneurial individuel qu'ils ont, pour le moment, relégué au second plan.

⁷ Dans la même veine, une étude exploratoire sur l'intention entrepreneuriale de 110 étudiants libanais tend à expliquer leur plus grande propension à l'engagement en affaires par leur goût du risque prononcé (LEVY-TADJINE, 2008b). 87% des étudiants interrogés déclaraient avoir le goût du risque.

La zone d'intersection des (deux) histoires personnelles correspond à l'histoire commune des membres de l'équipe entrepreneuriale. Elle comprend l'origine de leur amitié et la durée de cette dernière, leur expérience commune, le partage des mêmes passions et des mêmes valeurs humaines, leur milieu culturel commun –même école, même communauté, même activité sportive, etc.-, leur niveau d'insatisfaction dans leur travail actuel, leur degré d'aversion pour le risque proche quelle que soit sa nature, etc. Sur le plan de la dynamique collective, il semble raisonnable de penser qu'une connaissance récente des membres composant l'équipe a un impact négatif sur l'intention entrepreneuriale partagée de cette dernière, tandis qu'une connaissance plus éprouvée, notamment dans le cadre d'une amitié de longue date, est, au contraire, un facteur favorable.

Plus cette zone d'intersection est large et plus il sera facile de travailler ensemble pour les membres de l'équipe, car moins il y aura de conflits durs. Par contre, plus la zone d'intersection est étroite et plus les conflits seront nombreux et délicats à résoudre, vu le peu de points objectivement en commun des deux parties. On ajoutera que cette zone d'intersection est relativement figée, compte tenu de ce qui précède, car elle correspond à des déterminants relativement définitifs pour chaque membre potentiel de l'équipe d'entrepreneurs.

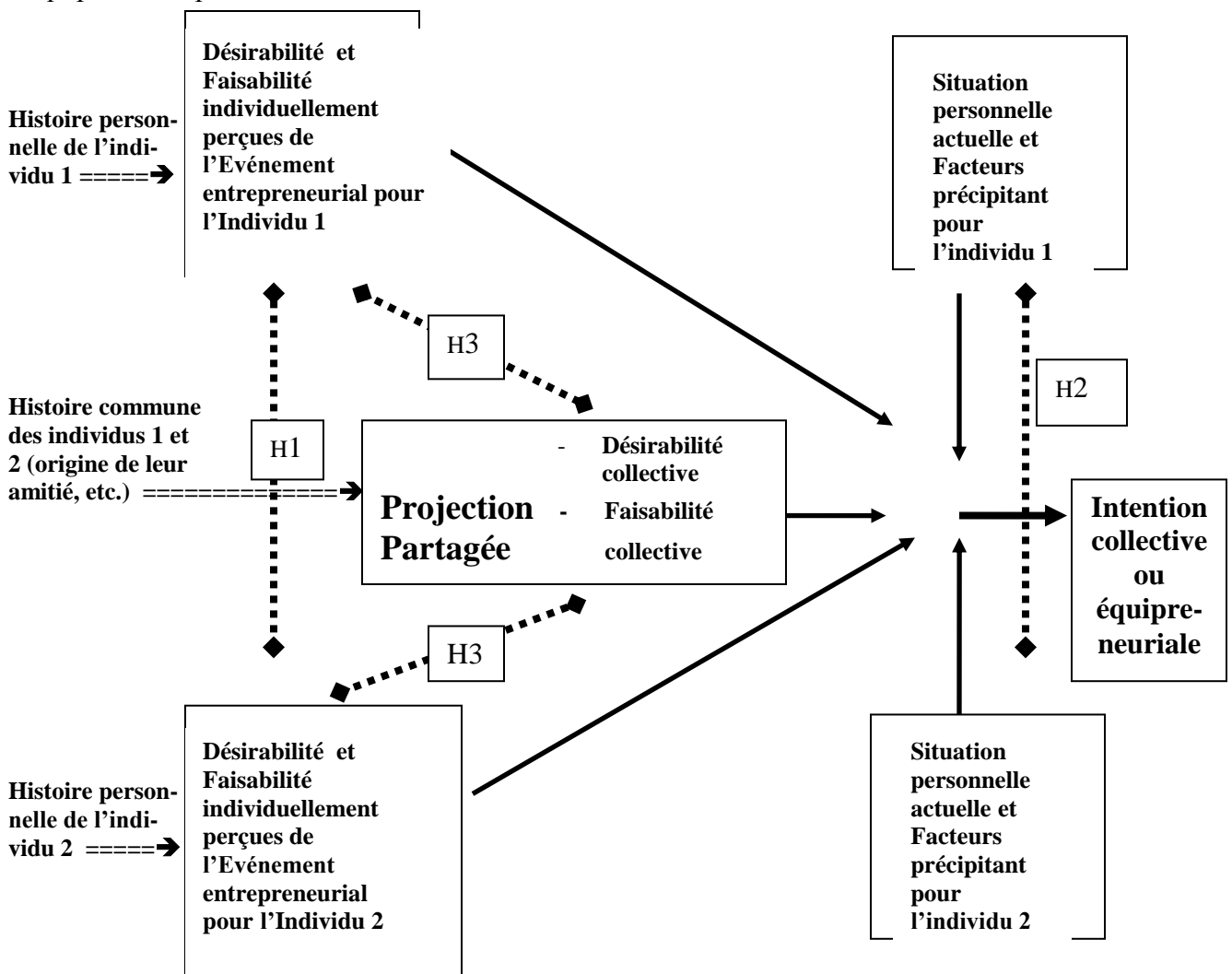


Figure 1- Esquisse de modélisation de l'Intention collective

L'intention collective ou équipreneuriale débouche ensuite (droite du schéma) sur la création ou la reprise conjointe d'une entreprise ou organisation : c'est le passage à l'action de l'équipe d'entrepreneurs par la concrétisation de son projet.

Cette esquisse de modélisation génère donc un ensemble d'hypothèses testables qu'on peut résumer et qu'il conviendra de valider dans des travaux ultérieurs.

Synthèse des hypothèses sous-jacentes à notre modélisation de l'intention équipreneuriale :

Trois hypothèses (d'autres émergeront inévitablement de la poursuite de la réflexion) testables, discutables et réfutables, sont formulées ci-dessous et susceptibles d'être décomposées en sous-hypothèses prenant en considération des idées exprimées précédemment :

H1. *L'intention entrepreneurial collective est positivement liée au degré de proximité socioculturelle des partenaires équipreneurs.*

H2. *L'intention entrepreneurial collective est positivement liée au degré de convergence des situations personnelles des partenaires équipreneurs.*

H3. *L'intention entrepreneurial collective augmente avec l'ancienneté de la relation liant les partenaires équipreneurs.*

Les constats et propositions, résultant de nos observations et analyses, portant sur l'intention équipreneuriale peuvent, à présent, être rassemblés et faire l'objet de questionnement vis-à-vis du concept d'intention organisationnelle.

Conclusion

En partant des travaux fondateurs de SEARLE et de leurs critiques, nous avons pu suggérer que la dimension collective de l'intention entrepreneurial partagée devait pouvoir se lire dans le discours (proposition 1) et dans la division du travail projeté par les membres de l'équipe (proposition 2). Nous avons surtout proposé que la maturation de l'intention collective était, par essence, longue et émaillée de possibles conflits entre ses instigateurs. Nous avons ensuite esquissé un modèle qui rend compte de ces tensions. Sur le plan managérial, ces constats plaident pour une sensibilisation des accompagnateurs à la singularité de l'équipreneuriat. Comme dans le cas ANGELU, ils pourront interroger, voire encourager, toutes les expériences partagées entre les co-

porteurs de l'intention conjointe, même à la marge de leur projet entrepreneurial (marathon).

Enfin, il semble utile de les alerter sur l'importance de porter attention à la nature du discours utilisé par les acteurs (plutôt ego-centré, altru-centré ou mixte).

Même si nos propos restent exploratoires et mériteraient des illustrations plus nombreuses et une enquête quantitative pour valider les hypothèses du modèle proposé, leur fondement sur la philosophie de l'action est solide. La validation du modèle offrirait des pistes sur ce qu'il faut faire pour assurer la réussite d'une équipe entrepreneuriale, voire peut-être même des pistes sur comment trouver et juger un associé quant à ses chances de s'entendre avec un autre dans un projet entrepreneurial commun, pour l'instant impossible à réaliser par un porteur unique. La mise en exergue du sujet du discours que cette perspective rapporte, ouvre une piste, par l'étude des discours stratégiques des organisations, pour identifier des traces d'intention organisationnelle ou son absence. De même, la prise en compte de la temporalité dans cette perspective semble évidente au regard de nos premiers résultats. L'intention collective, qu'elle concerne une équipe entrepreneuriale ou une organisation, est le résultat d'un processus fait de tensions. Elle est d'autant plus forte que des convergences se font jour entre ceux qui doivent la partager et que ceux-ci ont un riche passé commun. Sur le plan organisationnel, ces éléments renvoient certainement à la notion de culture d'entreprise. Parmi les perspectives de recherche à venir, la poursuite de la réflexion s'impose afin d'affiner le modèle, tout comme la multiplication des cas pour alimenter l'investigation théorique précédente doit être envisagée. Enfin, il conviendra assez rapidement de réaliser une enquête quantitative pour valider les hypothèses du modèle élaboré.

Références :

AJZEN, I. (1991), Theory of planned behaviour, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50 : 179–211.

BAYAD M. NAFFAKHI H., SCHMITT C. (2007), L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial, *Communication au 5eme Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.

BOISSIN J.-P., EMIN S., HERBERT J.-I. (2007), Les étudiants et la création d'entreprise ; une étude comparée France/Etats-Unis, *Communication au colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-15 juin, Montréal.

BRATMAN M.E. (1993), Shared Intention, *Ethics*, 104, 97-113.

BRATMAN, M. (1999), *Faces of Intention*, Cambridge University Press, Cambridge.

COONEY M.T. (2005), What is an Entrepreneurial team ?, *International Small Business Journal*, vol. 23, N 3, pp. 226-235.

EMIN S. (2003), *L'intention de créer un entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de R. Paturel, Université Pierre-Mendes-France Grenoble II. Prix FNEGE de la meilleure thèse transversale en Sciences de Gestion.

KRUEGER, N. F. (2000), The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 5 – 23.

LEVY-TADJINE T. (2008a), Action collective et entrepreneuriat: Proposition d'un cadre conceptuel pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe, *Revue Organisation et Territoires*, Vol 17, N°2 (Eté), pp 57-62.

LEVY-TADJINE T. (2008b), Le Liban est-il un mauvais élève du point de vue de la relation Université-Entrepreneuriat, in C. Schmitt (ed), *Université et Entrepreneuriat : un panorama international*, Tome 2, Presses Universitaires de Nancy.

LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2008), Ensemble, A plusieurs ou en commun ?, Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe, *communication au CIFEPME, Louvain*, Actes sur CDROM.

MEIJERS A. (2003), Can Collective Intentionality be Individualized ?, *American Journal of Economic & Sociology*, Janvier.

MOLES A., ROHMER E. (1978), *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Editions Casterman, cité dans TORRES.

PATUREL R., Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat, Editorial du n° spécial de la *Revue Internationale de Psychosociologie* consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction Robert PATUREL, Christophe SCHMITT et Christian BOURION, Volume XIII, n° 31, Hiver 2007, pages 27-43.

RUEF M., ALDRICH H., CARTER N.M. (2003), The structure of founding teams : Homophily, Strong ties, and Isolation among U.S. entrepreneurs, *American Sociological review*, 68; 2; 195-222.

SABONNADIÈRE J.M., BLANCO S. (2005), *La création d'entreprises innovantes*, Lavoisier-Hermès, Paris.

SEARLE J.R. (1995), *The construction of social reality*, The Free Press, New-York.

SHAPERO A., SOKOL L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, in KENT C. A., SEXTON D. L., VESPER K. H. (eds), *The encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 72-90.

SHEPHERD D., KRUEGER N. (2002), An Intentions-Based Model of Entrepreneurial teams' social cognition, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, 167-184.

TORRES O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.

TORRES O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie* ; Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion présentée le 3 décembre 2004, Université de Caen Basse-Normandie.

TUOMELA, R.H., MILLER, K. (1988), 'We-Intentions', *Philosophical Studies* 53, 367-389.

UCBASARAN, D., LOCKETT, A., WRIGHT, M., WESTHEAD, P., (2003), Entrepreneurial Founder Teams : Factors Associated with Member Entry and Exit, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28 (2), 107-127.